

## التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية

د. عبدالسلام محمّد عبدالسلام الكبّار - المعهد العالي للعلوم والتقنية - العزيرية.

### الملخّص :

يُعتبر التطوير التنظيمي من البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية، من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل لضمان فعالية واستقرار المنظمة لضمان أداء فعّال ونجاح لمواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في مجال المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا والارتقاء بالمنظمة ورفع كفاءتها للتوافق مع المعطيات الداخلية والتكيف مع الظروف الخارجية بما يضمن البقاء والاستمرارية للمنظمة لتحقيق أهدافها .

### المقدمة:

إنّ عملية تطوير إمكانيات المؤسسات وقدرة الأفراد ومهاراتهم من أجل امكانية التكيف مع التكنولوجيا الحديثة للمساهمة في رفع مستوى الأداء والمساهمة في إنجاح المؤسسة والمحافظة على بقائها واستمراريتها ، حيث تواجه المنظمات تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر وذلك نظرا للتطورات السريعة التي يشهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من أجل تحقيق قدرة من التكيف اللازم لضمان بقائها واستمرارها . لذلك فإنّ كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الداخلية والخارجية يتطلب نوعاً من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والاجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطور الأفراد ، فقد أصبح التطوير التنظيمي للعامل وأداؤه يعد المؤشر الذي يحدّد مدى نجاح أو فشل أي مؤسسة وعامل مهمّ لاستمرارها من أجل تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وبين أساليب ونظم الأداء وهي من الأساليب الحديثة التي تنتهجها المؤسسات لمشروع التطوير التنظيمي الذي من شأنه يجعلها تتكيف مع التغيرات وتتأقلم مع بيئتها.

### مشكلة البحث:

المنظمات على اختلاف مجالاتها تواجه تحديات متزايدة تدعوها للعمل من أجل التطوير المستمر لضمان بقائها واستمرارها لذلك أصبح موضوع التطوير التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تهدف إلى الرفع من كفاءة التنظيم بالاعتماد على الأساليب

والطرق المتنوعة لأحداث التطوير من خلال زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة لتلبية احتياجات الأفراد من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي لتحقيقها وبقائها واستمرارها وكفاءتها وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الداخلية والخارجية يتطلب نوع من التطوير يتبادل الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والاجراءات والمهارات والعمليات جنبًا إلى جنب مع تطوّر الأفراد حيث يُعتبر التطوير التنظيمي من بين البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي .

## فرضية الدراسة:

تم وضع فرضية الدراسة في سؤال ، وهو : هل للتطوير التنظيمي دور في تحسين أداء العاملين؟

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى دراسة مستوى التطوير التنظيمي السائد في المؤسسة ومستوى أداء العاملين والكشف عن قدرة التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين والتعرف على الآتي :

- 1 إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع دور التطوير التنظيمي في تفعيل المورد البشري.
- 2- التعرف على التطوير التنظيمي وتحديد مفهومه وأهميته وخصائصه وأهدافه ومراحله.
- 3- التعرف إلى فعالية أدوات التطوير التنظيمي والتي تشمل تدريب وتطوير مهارات العاملين والأنظمة بالسياسات المتبعة في المنظمة والأساليب والأدوات التكنولوجية والهيكل التنظيمي لمواكبة المتغيرات البيئية والتعرف إلى دورها في تنمية المنظمات وتطويرها ورفع كفاءتها.
- 4- التعرف على أدوات التطوير التنظيمي والمتمثلة في تدريب وتطوير مهارات العاملين والأنظمة والسياسات المتبعة والأدوات والاساليب التكنولوجية والهيكل التنظيمي لمواكبة المتغيرات البيئية المتبعة في المنظمات.
- 5- تقديم توصيات من شأنها وضع أصحاب القرار في المنظمات والمؤسسات الخاصة والحكومية ضمن النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الدراسة والبحث.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع العامة التي تحضي باهتمام متزايد في كل من المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء.

## أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لغرض الحصول على تفسيرات مقنعة حول، موضوع التطوير التنظيمي وأداء العاملين وتوظيف المنهج العلمي في الكشف على مدى القدرة على التعامل مع المعلومات المتحصل عليها وكيفية توظيفها بما يخدم البحث العلمي وإبراز قيمة وأهمية التطوير التنظيمي بالنسبة للمورد البشري في هذا المجال.

## منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لهذه الظاهرة عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن هذه الحالة محل الدراسة التي يتم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها والمتمثلة في الكتب والمراجع والمقالات العربية والأجنبية والدراسات السابقة.

## مصطلحات الدراسة:

**1- التطوير:** مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني والذي أخرج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل. (1)

2- التطوير هو العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو بصورة تتناسب مع الفروق الزمانية والمكانية التي نعيش فيها (2).

3- التطوير كمصطلح في إدارة الموارد البشرية بأنه استراتيجية التغيير وتحسين إدارة الموارد البشرية وتشغيل المنظمة بهدف زيادة إنتاجها وزيادة العائد على الاستثمار. (3)

4- التطوير هو أحد مهام التوظيف ويهتم بأعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها (4)

5- الكفاءة التنظيمية، هي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة (5)

6- الأداء، عرف على السلمى الأداء بأنه الإنجاز الذي يتحقق مما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني (6).

7 المؤسسة، حسب القاموس العربي الشامل فالمؤسسة وجمعها مؤسسة تعني جمعية أو معهد أسس لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية (7).

### مفهوم التطوير التنظيمي :

هو تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الابداعية والابتكارية وباعتبار أن البيئة تتميز بالتسارع المستمر في تغيير كافة أبعادها وجوانبها أصبحت بالتالي المؤسسة أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتحديث لتستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب كافة المخاطر والتهديدات التي تواجهها ، ومن خلال الأساليب الحديثة التي تنتهجها المؤسسة من شأن التطوير الذي يجعلها تتكيف وتتأقلم مع بيئتها .

### تعريف التطوير الإداري :-

يعرف التطوير الإداري بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم وأنماط سلوكهم ومن تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا. (8) والتطوير لتنظيمي هو نشاط يستهدف تحسين قدرة المنظمات على حل مشاكلها وتجديد نفسها ذاتيا من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على فعالية جماعات العمل وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور ادارة التغيير التي يروج للأفكار الجديدة من اعضاء التنظيم (9). وعملية التطوير التنظيمي مخطط لها من قبل المؤسسة للرفع من مستوى الأداء وزيادة الفعالية للمنظمة حتى تستطيع المؤسسة القيام بعملها والتكيف مع بيئتها من خلال الالمام بكل الجوانب والاتجاهات وتتمثل في القيم والهيكल التنظيمي والنشاط الإداري والتكنولوجي.

### التعريف الاجرائي لمفهوم التطوير التنظيمي :

هو نشاط مخطط يهدف إلى التطوير على مستوى المنظمة والهيكل التنظيمي وذلك بجعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية حيث تعتبر عملية تغيير وتطوير المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ومواجهة المشاكل التي تعترضها بهدف تحسين أدائها وزيادة كفاءتها أي تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية، فالتنظيم هو العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة بشكل منظم

للوصول إلى أهدافها بفعالية وتقسيم الاعمال إلى مجموعات محددة الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الاشراف منسقة وموضحة خطوط الاتصال بينهما (10).

**التطوير التنظيمي** : هو العملية التي تقوم بها المنشأة حتى يتسنى لها التحرك في الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه تهدف إلى زيادة فعالية المنشأة (11).

**أسباب التطوير التنظيمي** : هناك العديد من الاسباب التي دعت المؤسسات إلى اتباع أسلوب التطوير التنظيمي وهي أسباب داخلية وأسباب خارجية (12).

### أولا - الأسباب الداخلية:

الأسباب الداخلية هي

- 1-الكفاءات البشرية المتوفرة غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.
  - 2-فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يجعل القائمين بتسجيل كل الأداء والتعليمات خشية تحمل المسؤولية.
  - 3-كثرة الاستقالات وزيادة حركة دوران العمل ونسبة الغياب مما ساهم في عدم تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف.
- الأسباب الخارجية** : مجموعة من العوامل التي تؤثر على المؤسسات ويصعب التحكم فيها ومن هذه المؤثرات هي :-

1. التغيرات السياسية والاقتصادية سواء كانت هذه المتغيرات سلبية أم ايجابية فأنها تتطلب قيام المؤسسات بالتغيير في بعض جوانبها للتكيف مع المتغيرات لخلق توازن ايجابي وخاصة فيما يتعلق بالجوانب السياسية والاقتصادية مثل ندرة الموارد والمنافسة والأزمات الاقتصادية.
2. التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية من خلال العمل على مواجهة المتغيرات التي لها علاقة بالقيم والتأطير واحداث تغيرات تستجيب لهذه المتغيرات.
3. التغيرات في الانظمة والقوانين والتشريعات. على المؤسسات التعامل مع اللوائح والقوانين والتشريعات بصورة ايجابية من خلال الاستجابة لهذه المتغيرات للمحافظة على الاستقرار والاستمرار في السوق.
4. التغيرات التكنولوجية. لما للمتغيرات التكنولوجية من تأثير على كفاءة الانتاج وتشغيل معدات ذات كفاءة عالية ، فعلى المؤسسة أن تتماشى مع هذه المتغيرات وعدم التخلف عن التطورات التي امامها لمجابهة كافة الضغوطات من المؤسسات والمنظمات المشابهة.

## أهمية التطوير التنظيمي:-

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة وليس على مستوى البيئة العامة الخارجية فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها وينظر إليها على أنها خطة إيجابية لأن الهدف هو تطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاح لملائمة التغيرات البيئية حيث تدرج أهمية التطوير في النقاط التالية وهي :

1. دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الانتاجية كما ونوعا وتقليل اهدار الاموال.  
2. تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الابداع والقدرة على الابتكار.

3. توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة.

4. الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الاخرى

5. العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين<sup>(13)</sup>.

## أهداف التطوير التنظيمي :

يعتبر التطوير التنظيمي كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي وذلك لزيادة فاعلية التنظيم وقدرة الجماعات على حل المشكلات من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين وكذلك الجسمية ومن هنا نلاحظ أن التنظيم الناجح هو الذي تتدفق فيه المعلومات بشكل انسيابي تسود فيه روح الفريق والزمالة والثقة المتبادلة والاحترام الذي يساعد على نمو شخصية الفرد وتطوير قدراته مستقبلا ،ومن هنا نلاحظ ان التطوير التنظيمي يتمثل في كل الاجراءات التي تتعلق بالأفراد والاخرى التي تتعلق بالجماعة في المنظمة والتي في مجملها تؤدي إلى احداث تغيير في المناخ التنظيمي السائد ويركز التطوير التنظيمي على ثقافة التنظيم والسلوك والعلاقات والهيكل التنظيمي وعمليات التفاعل الانساني داخل التنظيم<sup>(14)</sup>.

وأهداف التطوير التنظيمي هي<sup>(15)</sup>

1. تطوير قيادات قادرة على الابداع الإداري والراغبة فيه وذلك من خلال الفحص المستمر للنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.

2. أحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

3. زيادة قدرة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة حولها من خلال تطوير أساليب عمل المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

4. خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

5. زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة للأفراد والجماعات بالمنظمة من خلال زيادة الثقة والاحترام المتبادل والتعامل بين أفراد المنظمة.

6. تحسين الانطباع الذهني لدى الراي العام عن المنظمة.

7. بناء مناخ دعم للتطوير والإبداع من خلال زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.

8. تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد(المادية، والبشرية) والطاقة ورأس المال.

**محاور ومجالات التطوير التنظيمي :-** يشمل التطوير التنظيمي ثلاثة محاور رئيسية وهي الأفراد، والجماعة، والتنظيم نفسه.

**أ-الأفراد :** أهم عنصر من عناصر التطوير التنظيمي ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يتلاءم مع اهداف المنظمة ومتطلباتها، حيث تسعى المنظمة إلى تطوير دوافع الأفراد وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وتنمية شخصياتهم وتعزيز دورهم في اتخاذ القرار لكي يساعدوا المنظمة في اتخاذ قرارها وتحقيق اهدافها. (16)

**ب- الجماعة :** يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة وخاصة تلك العلاقة المتبادلة بين افراد مجموعة العمل حيث يسعى التطوير لا رساء قواعد الثقة والاحترام بين الأفراد وحل المنازعات داخل الجماعة .

**ج - التنظيم :** ويشمل الوحدات التنظيمية الرئيسية والعمليات التنظيمية المختلفة حيث تشمل الاولى هياكل الاتصالات والمعلومات والثانية عمليات اتخاذ القرارات وانماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات وعمليات التخطيط وتقييم الأهداف وادارة النزاعات.(17)

### **معوقات التطوير التنظيمي:**

من بين الظروف التي تزيد من فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي، وجود فجوة بين القيم المقترحة للقيادات الإدارية وسلوكهم الفعلي وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الادارة الوسطى ومنها.

1. عدم التجديد والتدقيق لأهداف ونطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.

2. التداخل والالتباس بين الأهداف والوسائل.
  3. التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.
  4. عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة والاعتماد على الاخصائيين من الداخل من جهة اخرى .
  5. محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم
  6. تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة (18).
- ايجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي :-**

#### أولا - الايجابيات :

1. تبني التطوير التنظيمي العديد من الاسس والاساليب التي استفاد الأفراد من تجاربه مما ادي إلى تحسينه وتطويره فالتطوير يمثل خطوة متقدمة للبحث الموجهة نحو العمل وتمارين الحساسية والادارة بالأهداف ,
2. إن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة واعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحة المستقبلي كالأبداع الإداري، فالفرد يتأثر ويؤثر في المنظمة فهو صاحب التغيير عن طريق البيئة المكانية او النفوذ والشخصية القوية بالإضافة إلى الاستيعاب ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع والخنوع لها ,
3. يمثل التطوير التنظيمي تطبيق فعال للمنهاج العملي لحل المشكلات الانسانية والاجتماعية والتنظيمية ، هذا التوجه العملي سبب في نجاح عناصر قوة التطوير التنظيمي.(19).

#### ثانيا السلبيات :

1. تظهر نتائج التطوير التنظيمي على المدى البعيد وهذا يكلف الكثير من التصرفات والاحتياجات .
2. التغييرات قد تحدث تناقضات بين الثقافة وأعراف المنظمة المكتسبة حديثا وهذا يقلل من إنجاز أهدافها.(20)
3. التركيز والاهتمام على الجوانب الانسانية والاجتماعية وهذا قد يتحيز على الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية مما يؤدي إلى التفاعل بينهما وبالتالي تغيير مسار المنظمة وادائها.(21).

4. تبني حركة التطوير لنفس القيم والاعراف السائدة في المنظمات التقليدية مما ينتج عنه نوع من التناقض مع الحركة التي تنادي بالتغيير والتجديد ، فلا بد من تبني نظام جديد يتماشى وينسجم مع التوجهات والاساليب الحالية .
5. تقتصر استراتيجية التطوير التنظيمي حاليا على نماذج التغيير المخطط والتي تعتبر قليلة ومحدودة .

#### عناصر التطوير التنظيمي :-

التطوير التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر متميزة ومتداخلة وهي التغيير المخطط ، والاستشارة ، وتثقيف التنظيم:

**اولا - التغيير المخطط:** هو التكيف لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط به وتشمل هذه القدرة للاستجابة المناسبة والفعالة لمتطلبات التغيير في البيئة النشطة .

**ثانيا - الاستشارة:** حيث نساهم الاستشارة في تسهيل عملية التثقيف والتعبير ، وهناك عدة أساليب للاستشارة وهي .

الاسلوب الاول، موجه للعمل كون المستشار خبير فني في مجال عمله .  
الاسلوب الثاني :موجه نحو أداء العمل ويستخدم غالبا كمنشط للتطوير ، ويكون التوجه نحو كيفية أداء العمل .

**ثالثا - تثقيف التنظيم :** حيث يتضمن التطوير التنظيمي تثقيف اعضاء التنظيم وذلك ؛لأنه من الواضح ان تنفيذ عملية التطوير التنظيمي تشمل تغيير الأداء والمعدات والسلوك (22).

**خصائص التطوير التنظيمي:** للتطوير الإداري التنظيمي خصائص عدة وهي:

- 1- تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الادارة العليا على المستويات الادنى بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.
- 2- يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد في الاسلوب وبالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشاكل المنظمات .

3- التطوير التنظيمي ليس تشخيصا فقط ولكنه عمل تنفيذي فهو يركز على الانجاز والنتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها(23).

**عناصر التطوير التنظيمي :** تتمثل عناصر التطوير التنظيمي في الآتي :

- 1- التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما انها تعمل ببيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها.
- 2- التطوير التنظيمي يقع داخل المنظمات.
- 3- التطوير التنظيمي يجب ان يكون نشاطا مخططا وليس فقط رد فعل او استجابة لمعالجة مشكلة معينه.

- 4- التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية.
  - 5- يتضمن التطوير التنظيمي دراسة منتظمة لمكونات المنظمة وظروفها ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر.
  - 6- يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع متغيرات المستجدات في البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية (24).
- أنواع التطوير التنظيمي:** تتلخص أنواع التطوير التنظيمي في الآتي:

**أولاً- التطوير الاستراتيجي:** والذي يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة الاجل والتي تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات العملاء والتقنيات المستخدمة.

**ثانياً- التطوير الوظيفي:** يرتبط التطوير الوظيفي بالنظم الجديدة والاجراءات والهياكل والتقنيات التي لها اثر مباشر على التنظيمات للعمل داخل اي قطاع من المنظمة وهذا التطوير قد يكون اثره أكبر على العاملين من التطوير الاستراتيجي ولذلك فانه يجب التعامل معه بعناية فائقة (25).

### **نظريات التطوير التنظيمي:**

**أولاً- نظرية البحث العلمي** وهي أن أي مشكلة في التطوير التنظيمي يجب أن تخضع للبحث العلمي من خلال المراحل التالية(26).

- 1- تشخيص المشكلة.
- 2- جمع المعلومات.
- 3- التغذية العكسية للمعلومات.
- 4- فحص ومناقشة المعلومات.
- 5- اتخاذ القرارات والتصرفات.
- 5- التنفيذ.

ثانياً - نظرية جودة حياة العمل : تركز نظرية جودة حياة العمل على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم وتدفق إجراءات العمل وساعات العمل وخصائص العمل ذاته حيث تضمن حياة داخل العمل ذات جودة عالية تحقق أداء ورضا عاليين .

ثالثاً- نظرية الإدارة الاستراتيجية : ترى أن التزام المنظمة بتحديد رسالتها ورؤيتها وأهدافها واستراتيجيتها وخططها هو السبيل إلى التطوير التنظيمي .

رابعاً- نظرية المنظمة المتعلمة : ترى أن المنظمة كائن حي يتعلم من أخطائه، فالمنظمة القادرة على التعلم هي منظمة قادرة على التطوير التنظيمي .

### الخاتمة :

يُعتبر التطوير التنظيمي من أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية مؤسسة من أجل مسايرة ومواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية للقدرة على تحقيق الأهداف المحددة بمكوناتها المادية والمعنوية لتترك بصمتها على المؤسسة وتكسيبها سمة تميزها عن غيرها كما توفر لها الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتضمن من خلالها ربط أداء الأفراد بهذه المؤسسة ومن هذا المنطلق يمكننا القول بأن التطوير التنظيمي لا يعد أمراً صعباً أو مستحيلاً للقيام بهذه الأعمال ولا يتطلب ذلك سوى تضافر الجهود للمؤسسة وللعاملين على حد سواء إضافة إلى وجود المستوى العالي من الوعي والفهم وتوفير مناخ مساعد على التطوير والابداع وتعتبر عملية التطوير التنظيمي استثمار طويل الأجل ولا تتحقق نتائجه بسرعة إلا من خلال :

1- استخدام أسلوب العمل الجماعي .

2- التركيز على الأفراد والجماعات

### النتائج والتوصيات:

#### النتائج :

التطوير التنظيمي يمثل الهدف الأساسي لكثير من المنظمات التي جعلت منه مشروعاً لاستثمارها وتموها ويعتبر من عوامل نجاح مختلف المؤسسات وتقدمها من خلال ممارسة العملية الإدارية بفعالية بغرض تحقيق جملة من الأهداف يأتي على راسها تمكين المؤسسة من التكيف مع محيطها والسير بعملية التطوير التنظيمي إلى النجاح .

## التوصيات :

- 1- القيام باختيار أفضل الكفاءات في حالة وجود وظائف شاغرة من خلال إعلانات ومسابقات.
- 2- العمل على خلق بيئة مادية وإدارية مستقرة ومريحة داخل المؤسسات العامة.
- 3- العمل على تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع وتحسين مستوى أدائهم التنظيمي .
- 4- العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لما توفره من جهد وتكاليف وسرعة في اتخاذ القرار.
- 5- الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية لرفع مستوى الأداء الوظيفي لممارسة العلاقات العامة، وخاصة أثبت الدور الايجابي للحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة داخل العمل .

## الهوامش :

- 1-عاشور أحمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 2005 م ص25
- 2-على بن هادية وآخرون ، القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1999م ص 554
- 3-سليمان على عيسى ، الخدمة الاجتماعية العمالية مكتلة لبنان 1999م ص6
- 4-أحمد زكي بدوي ،معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان ،1986م ص89
- 5-عبدالرحمن ادريس ثابت كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية بالدار الجامعية الاسكندرية 2002م
- 6-على السلمي ادارة الموارد البشرية ،ادارة غريب للنشر والتوزيع - القاهرة 1998م ص267
- 7-عيسى موني ،قتموس الممتاز ، دار العلوم ،ط2 الجزائر ،2001م ص181.
- 8- جلال خلف السكار نه. التطوير التنظيمي والاداري دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1 الاردن 2009م ص24.
- 9-على السلمي. تطوير الفكر الاداري وكالة المطبوعات ط2 الكويت 1980م ص252.
- 10-حبيب الصحاف ، معجم ادارة الموارد الشرية وشؤون العاملين مكتبة لبنان ،1997م ص120
- 11- مختار حسن محمد احمد عمر ،ادارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ط1 القاهرة 2010م ص49.
- 12 -الحاج راند يوسف : السلوك الانساني ة التنظيمي عمان دار غيداء 2008م ص 202.
- 13- محمد الصيرفي، السلوك الاداري والعلاقات الانسانية ط1 الاسكندرية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر 2007م ص451..
- 14 - محمد قاسم القريوتي /السلوك التنظيمي دراسة السلوم الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة دار النشر والتوزيع عمان الاردن (ط 3):2010م.
- 15-ليلي عبدالله مقال ،التنمية والاصلاح الاداري ،التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية ، 10 فبراير 2021م
- 16-العديلي ناصر محمد السلوك الانساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن(معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية 1999م
- 17- العديلي ناصر محمد مرجع سبق ذكره.
- 18-ديمت نزال مخيمر ياغي ،فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين ، جامعة الخليل 2017م ص30.
- 19-لبوز الياس ،دور الابداع الاداري في تحقيق التطوير التنظيمي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بسكرة ،2017م ص114 .
- 20-كريمة لومبرقود ( أثر الابداع الاداري على التطوير التنظيمي ) جامعة العربي بن مهدي أم البواقي 2017م ص48.
- 21- كريمة بومبرقود مرجع سبق ذكره.
- 22 - صلاح الدين محمد عبد الباقي (السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ، 2003م ص420 ، 421.
- 23- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ( ط 1 )،الجزائر دار الأمة 2011م ص54
- 24-عمر وصفي عقيلي :مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة( ط 1 ) دار وائل للنشر عمان 2001م
- 25- ليلي عبدالله التنمية والاصلاح الإداري، التطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية ،10 فبراير 2021م
- 26-محمد بن عبدالله الفضيلة: التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت ، دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القبايين بقوات الامن الخاصة لمدينة الرياض ،دراسة ماجستير غير منشورة ، الرياض السعودية ص20-21